E-ISSN: 2717-4581 | P-ISSN: 2783-1345

Innovation Management and Operational Strategies

www.journal-imos.ir

Inov. Manage. Oper. Stra. Vol. 4, No. 3 (2023) 208–218.

Paper Type: Original Article

Procrustes' Bed Metaphor; Understanding the Problem of Creativity and Innovation in the Human Resources of Iran's State-Owned Enterprises

Mohsen Imeni[1], Ali Sorourkhah[2,*]

[1] *Department of Accounting, Ayandegan Institute of Higher Education, Tonekabon, Iran; imeni@aihe.ac.ir.*
[2] *Department of Management, Ayandegan Institute of Higher Education, Tonekabon, Iran; Sorourkhah@aihe.ac.ir.*

Citation:

Imeni, M., & Sorourkhah, A. (2023). Procrustes' bed metaphor; understanding the problem of creativity and innovation in the human resources of Iran's state-owned enterprises. *Innovation management and operational strategies, 4*(3), 208-218.

Received: Reviewed: Revised: Accepted:

Abstract

Purpose: Purpose: Creative and innovative human resources have a tremendous impact on the survival and improvement of the organization. Management has to pave the way for creativity and innovation. The current research seeks to explain one of the main reasons for the problem of creativity and innovation in Iran's big-size state-owned enterprises with the help of a metaphor (here, Procrustes' bed metaphor).

Methodology: This research has been done descriptively. A questionnaire containing six questions with a Likert scale was designed to investigate the current situation using the help of human resources experts and the Delphi method. Questionnaires were distributed among experts and experts in charge of five big-size state-owned companies, and finally, 124 questionnaires were analyzed descriptively.

Findings: The research findings show that the Procrustes bed has become a company desk in Iran's state-owned enterprises. The freedom of action to present creative and innovative ideas, the possibility of implementing innovative ideas, welcoming new ideas, supportive management, offering rewards to new ideas, and overall satisfaction with the current state are unfavourable.

Originality/Value: Following the social sciences and especially structuring and problem-solving approaches, we believe that knowing the problem is the first and most crucial step in solving a problem. Based on this, we introduced Procrustes' bed metaphor in this research to understand the existing situation.

Keywords: Metaphore, Human recourse management, State-owned enterprises, Creativity, Innovation.

Corresponding Author: sorourkhah@aihe.ac.ir
doi.org/10.22105/imos.2022.364479.1253

Innovation Management & Operational Strategies

مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی

دوره ۴، شماره (۳)، (۱۴۰۲)، ۲۱۸-۲۰۸

www.journal-imos.ir

نوع مقاله: پژوهشی

استعاره تخت پروکروستس؛ شناخت مساله خلاقیت و نوآوری در منابع انسانی شرکت‌های دولتی ایران

محسن ایمنی[1]، علی سرورخواه[2,*]

[1]گروه حسابداری، موسسه آموزش عالی آیندگان، تنکابن، ایران.

[2]گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی آیندگان، تنکابن، ایران.

چکیده

هدف: نیروی انسانی خلاق و نوآور تاثیر شگرفی بر بقا و ارتقای سازمان دارد. مدیریت وظیفه دارد زمینه را برای بروز خلاقیت و نوآوری هموار کند. پژوهش حاضر به‌دنبال آن است تا به کمک استعاره (در این‌جا، استعاره تخت پروکروستس) یکی از دلایل اساسی بروز مساله خلاقیت و نوآوری در برخی شرکت‌های بزرگ دولتی ایران را تبیین نماید.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش به‌صورت توصیفی انجام شده است. برای بررسی وضعیت موجود، با کمک صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی و با استفاده از روش دلفی، پرسش‌نامه‌ای حاوی شش پرسش با طیف لیکرت طراحی شد. پرسش‌نامه‌ها میان کارشناسان و کارشناسان مسئول پنج شرکت دولتی بزرگ توزیع و در نهایت، ۱۲٤ پرسش‌نامه مورد بررسی توصیفی قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که در سازمان‌های مورد بررسی تخت پروکروستس تبدیل به میز کار در شرکت‌ها شده است؛ آزادی عمل برای ارایه ایده‌های خلاقانه و نوآورانه، امکان اجرای ایده‌های بدیع، استقبال از ایده‌های نو، ساختار مدیریتی حمایت‌گر، ارایه پاداش به ایده‌های جدید و در مجموع، رضایت از وضعیت کنونی جمله‌گی در وضعیت نامطلوبی قرار دارند.

اصالت/ارزش افزوده علمی: به تاسی از علوم اجتماعی و به‌ویژه، رویکردهای ساختاردهی و حل مساله، معتقدیم شناخت مساله نخستین و مهم‌ترین گام در حل یک مساله است. بر این اساس، در این پژوهش استعاره تخت پروکروستس را برای شناخت مساله موجود معرفی کردیم.

کلیدواژه‌ها: استعاره، مدیریت منابع انسانی، شرکت‌های دولتی، خلاقیت، نوآوری.

۱- مقدمه

در دنیای دیجیتالی‌شده امروز، شاید برخی گمان کنند منابع انسانی مانند گذشته ارزش و اهمیت ندارد؛ درحالی‌که، منابع انسانی هم‌چنان ارزشمندترین سرمایه برای هر تجارت و کسب‌وکار هستند [1]. انسان به‌عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار مطرح است [2]. سرمایه انسانی به‌عنوان منبع کلیدی مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شناخته شده است، چرا که سرمایه انسانی با کیفیت بالاتر، رقابت‌پذیری شرکت‌ها را افزایش می‌دهد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا به تولید یا ارایه خدمت با کیفیت بالاتر و مقرون‌به‌صرفه‌تر دست یابند [3]. مزیت رقابتی سازمان ها، صرفا بر اکتساب تکنولوژی‌های نوین، ابزار، تجهیزات، پول و مواد خام نیست بلکه، به بهره‌برداری از کارکنان متخصص و توسعه‌یافته‌ای است که بتوانند آن‌ها را در راستای تحقق اهداف سازمان، به‌نحو شایسته‌ای به‌کار گیرند [4]. در هزاره کنونی، نیروی انسانی عنصری هوشمند است که با مهارت و خلاقیت خویش، نقش اساسی در جامعه ایفا می‌کند [5]، منبع استراتژیک برای بقا و برتری سازمان است [6] و به‌عنوان

* نویسنده مسئول

Sorourkhah@aihe.ac.ir

مهم‌ترین سرمایه یک سازمان، نقش کلیدی و مهمی در دست‌یابی به اهداف سازمان دارد [5]. بر این اساس، سرمایه انسانی به‌عنوان یک دارایی نامشهود و منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی با برخورداری از ویژگی‌های نظیرکم‌یابی، خلق ارزش و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمانی فراهم می‌آورد [7]. صاحب‌نظران بر این باورند که در میان ویژگی‌های منحصربه‌فرد منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری مهم‌ترین ویژگی‌های این منبع ارزشمند سازمانی است [8].

خلاقیت یعنی پیدایش و خلق یک اندیشه بدیع و نوآوری یعنی به‌عمل رساندن آن اندیشه [9]. خلاقیت موتور نوآوری است و نوآوری با خلق ارزش همراه است. ازآن‌جاکه اقدام به نوآوری یا تن دادن به نابودی، به موضوعی مهم و بحرانی در صنایع گوناگون مبدل شده، سازمان ها باید اطمینان یابند که استراتژی کسب‌وکار آن‌ها به‌میزان کافی از نوآوری برخوردار است [10]. نوآوری و خلاقیت عوامل حیاتی در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان هستند. اهمیت آن‌ها در تاثیر شگرف‌شان بر حیات و تداوم سازمان متبلور می‌شود. سازمان‌های غیرخلاق و نوآور، در طی زمان، از صحنه محو می‌شوند؛ گرچه ممکن است به‌طور موقتی موفق شوند، سرانجام، مجبور به تعطیلی یا تغییر سیستم می‌شوند [9]. یکی از چالش‌های مدیران در عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها، از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود. به‌عبارت دیگر، افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار را دارند اما، در محیط سازمانی، به دلایلی، از این قابلیت‌ها به‌طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود [11]. برخی پژوهش‌گران معتقدند پشتیبانی مدیریت، انعطاف‌پذیری و تامین منابع برای خلاقیت و نوآوری، و البته ادراک مثبت در مورد آن‌ها، می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی به افزایش نوآوری منجر شود [12]. مزایای نوآوری تنها در صورتی به‌طور کامل حاصل می‌شود که شرکت‌ها آزادی و استقلال لازم را برای کارکنان خود فراهم کنند [13]. در رویکرد جدید، فراهم نمودن بستر مناسب برای خلاقیت و نوآوری کارکنان بر عهده مدیریت منابع انسانی است [14].

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهند [15]. نقش مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر با گذشته فرق کرده است؛ اگر نگوییم بیشتر، در حد سایر مدیریت‌ها در سازمان اهمیت پیدا کرده و وظایف و مسئولیت‌های بیشتری برای آن منظور شده است [16]. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند ضرورت دارد با استفاده از مکانیزم‌ها و خرده‌نظام‌های مدیریت منابع انسانی، در نیروی انسانی قابلیت‌های ویژه ایجاد کرده و آن‌ها را توسعه داد [8]. مدیریت منابع انسانی، از طریق برنامه‌ریزی کارآمد و اثربخش، می‌تواند حجم و ترکیب منابع انسانی موردنیاز برای آینده را فراهم ساخته یا توانایی‌های نیروهای موجود را افزایش دهد [5]. به‌علاوه، تقویت خلاقیت و نوآوری به‌منظور جلوگیری از اتلاف تلاش‌های فکری و جسمی افراد و فرآیندهای سازمانی از بارزترین وظایف مدیران منابع انسانی است [17]. برخلاف سازمان‌های سنتی، سازمان‌های چابک آینده با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آن‌ها در مسیر رقابت قرار می‌گیرند [18]. حمایت مدیریت منابع انسانی از ایده‌های خلاقانه پرسنل و ایجاد نوآوری‌های مبتنی بر آن می‌تواند این مسیر را برای سازمان هموار کند [19]. بر اساس ادبیات، این مهم در سازمان‌های بزرگ، به‌ویژه دولتی، با چالش‌هایی مواجه است [20].

سازمان‌های دولتی به‌طور معمول، بزرگ و پیچیده هستند، ساختار رسمی دارند که در آن، امور مختلف باید دقیقا مطابق دستورالعمل‌های ازپیش تعیین‌شده انجام شود، سلسله‌مراتب اختیارات در شرکت به‌طور عمودی و در بالا متمرکز است، بهره‌وری به‌شدت پایین است و خلاقیت و نوآوری در نازل‌ترین حد است [17]. در سال‌های گذشته، این مساله باعث شده است که شرکت‌های دولتی در رقابت با شرکت‌های خصوصی در موضع ضعف قرار بگیرند. به‌طور خاص، کشورهای کمترتوسعه‌یافته که نمی‌توانند شایتگی‌های کارکنان‌شان را افزایش دهند، بیشتر از این موضوع رنج می‌برند [4]. برای مثال، شرکت ملی پست ایران را در نظر آورید؛ این شرکت در سال‌های اخیر قافیه را به شرکت‌های خصوصی فعال در این حوزه واگذار کرده است. در کشور ما، باوجود تبیین نقش و سهم قابل‌توجه منابع انسانی در دست‌یابی به اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سازمان‌های دولتی (به‌ویژه در ابعاد بزرگ) ما در پیاده‌سازی مدل مناسب مدیریت منابع انسانی ناکام مانده‌اند [8]. در سال‌های اخیر، بررسی و تبیین این مساله حیاتی و تلاش برای ارایه راه‌حل‌های مختلف مورد توجه پژوهش‌گران و صاحب‌نظران قرار گرفته است [21]. ازآن‌جاکه شناخت دقیق یک مساله نخستین گام حل آن است [22]، در این پژوهش، به تاسی از رویه علوم اجتماعی و به‌طبع آن، دانش ساختاردهی و حل مساله (تحقیق‌درعملیات)، ما یک گام به عقب برمی‌گردیم و موضوع "شناخت مساله" را مورد بحث قرار می‌دهیم.

شناخت و درک سازمان می‌تواند اولین قدم به‌سوی انتخاب سبک مناسب مدیریت، دست‌یابی به روش‌های بهبود و افزایش بهره‌وری سازمان، ارضای نیازهای کارکنان و مواردی از این‌دست باشد. اما، روشن است که این شناخت و درک به‌سادگی اتفاق نمی‌افتد؛ بدین دلیل است که اندیشمندان حوزه مدیریت برای سال‌های متمادی در تلاش بوده‌اند تا بتوانند در این زمینه مدیران را یاری دهند. سازمان و مدیریت فرآیندهای پیچیده‌ای هستند که برای درک آن‌ها به زبانی جدید نیاز داریم تا پیچیدگی آن‌ها را برای ما آسان کند [23] این زبان ساده که امروزه بیش‌ازپیش مورد قبول و استقبال متفکران مدیریتی قرار گرفته، استعاره است. برای کمک به شناخت بهتر مساله مطرح‌شده در این پژوهش (مساله خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران)، ما نیز از استعاره بهره خواهیم برد. برای این منظور، در بخش بعد، درآمدی بر استعاره و کاربرد آن از نظر خواهد گذشت. در بخش ۳، نتایج حاصل از بررسی توصیفی وضع موجود به بحث گذاشته می‌شود و در نهایت، جمع‌بندی مطالب و ارایه برخی پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی در بخش ٤ جانمایی می‌شود.

۲- استعاره تخت پروکروستس

مقدمه ما از طریق استعاره‌ها فکر می‌کنیم، ارتباط برقرار می‌کنیم و حتی، رویاپردازی می‌کنیم [24]. استعاره‌ها صرفا نگاره‌های ادبی نیستند، بلکه نوعی فرم ساختاری اساسی از تجربه‌اند که از طریق آن، انسان جهان را سازمان‌دهی و درک می‌کند [25]. استعاره پلی است برای درک محتوای اجتماعی و آموزشی [26]. استعاره نوعی شیوه تفکر و ابزاری با ارزش برای نظریه‌پردازی است [27]. استعاره را می‌توان توصیفی دانست که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده دیگری که باهم دارای وجوه مشترکی هستند، به روشن‌شدن ذهن یاری می‌دهد. استعاره، به‌صورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می‌کند و وجوه اصلی موردنظر در آن را نشان می‌دهد. استعاره، موضوعات و پدیده‌های پیچیده را به‌وسیله تاکید بر نکات کلیدی آن‌ها، ساده و قابل درک می‌سازد. استعاره از آن‌چه ذهن ما بدان آشنایی دارد برای شناخت آن‌چه ذهن کم‌تر بدان آشنایی دارد استفاده می‌کند و آن‌جاکه زبان از بیان و تعریف ناتوان است، به یاری ما می‌شتابد [28]. شاید بیان برخی از واقعیت‌ها و ویژگی‌های سازمان و مدیریت نیازی به استفاده از استعاره نداشته باشد، ولی به‌نظر می‌رسد که اشاره به برخی مشکلات و موانع در این حوزه با تکیه بر استعاره می‌تواند درک آن را تسهیل کرده و تاثیرگذاری عمیق‌تری داشته باشد [29].

استعاره به‌عنوان یک شیوه تفکر در اندیشه برخی صاحب‌نظران مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. بااین‌که اولین‌بار استعاره را پلاتو[۱] در حوزه سیاست و آموزش به‌کاربرد [30]؛ اما هرگاه سخن از استعاره و استعاره‌پردازی در مدیریت مطرح شود، نام مورگان به ذهن تداعی می‌شود. مورگان در مقدمه کتاب تصویر سازمان می‌نویسد: تئوری‌ها و تفسیرهای ما از حیات سازمانی بر پایه استعاره‌هایی استوارند که ما را به مشاهده و فهم سازمان در مسیرهای جزیی و مشخص، رهنمون می‌سازد [31]. نظریه‌پرداز مطرح دیگر خانم هچ است که در خصوص جایگاه استعاره در فهم سازمان می‌گوید: بسیاری از تئوری‌پردازان، فهم خود را بر پایه روش‌هایی که از هنر و بشریت به‌دست می‌آید توسعه داده‌اند. یکی از این روش‌ها، استعاره است که به‌صورت خاص، ابزاری مناسب جهت شناخت و فهم ذات پدیده‌ها می‌باشد [32].

استفاده از استعاره مانند آن است که تصاویر متفاوتی با دوربین‌های مختلف از یک شی بسیار پیچیده می‌گیریم. هرکدام از این تصاویر، وجه ویژه‌ای از این شی را به ما نشان می‌دهند. از کنارهم قراردادن این تصاویر که به‌تنهایی ناقص (و شاید گمراه‌کننده) هستند اما، ویژگی تکمیل‌کردن یک‌دیگر را دارند، به تصویر کامل‌تری از سازمان می‌رسیم. تا به امروز تصاویر مختلفی از زوایای مختلف سازمان و مدیریت ارایه شده است، اما باید توجه داشت که ممکن است تصویری جدید از زاویه‌ای جدید، وجه متفاوتی از سازمان را برما معلوم کند و بتواند به‌عنوان یک مرجع (و نه یک راه‌کار) مدیران را یاری دهد تا تفکر خود را نسبت به سازمان و مدیریت به چالش کشیده و ذهنیت خود را تغییر دهند [33]. بر این اساس، ما در این پژوهش، استعاره تخت پروکروستس را برای بیان چگونگی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (به‌ویژه در ابعاد بزرگ) ایران مطرح می‌نماییم.

پروکروستس[۱] به معنی کش‌دهنده، در اسطوره‌های یونان، راهزنی است غول‌پیکر که به شکلی هولناک قربانیان خود را می‌کشت. پروکروستس در کنار جاده الئوسیس[۲] به آتن زندگی می‌کرد و رهگذران را به بهانه مهمان‌نوازی به خانه خود می‌برد و روی تختی می‌خواباند؛ اگر مسافران ربوده‌شده از طول تخت کوتاه‌تر بودند، آن‌قدر آن‌ها را می‌کشید یا بدن‌شان را روی سندان با چکش می‌کوبید تا هم‌طول تخت شوند و اگر بلندتر از تخت بودند، از پاهاشان می‌برید تا به اندازه تخت شوند. از نظر او، تنها اشخاصی درست بودند که دقیقا به اندازه تخت او باشند

[1] Procrustes

[2] Eleusis

[34]. به‌نظر می‌رسد استعاره تخت پروکروستس شباهت زیادی به ساختار و نحوه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ دولتی ایران (در جهت متبلور ساختن خلاقیت و نوآوری کارکنان) داشته باشد؛ با این تفاوت که امروز، تخت پروکروستس تبدیل به میز کار افراد شده است.

۳- بررسی و بحث

در این پژوهش توصیفی-پیمایشی، برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه خبره‌ساز استفاده شده است. برای این منظور، با استفاده از روش دلفی و در طی سه مرحله، پرسش‌های مرتبط با موضوع را از ۳ صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی احصا کردیم. در نهایت، ٦ پرسش نهایی (بر اساس طیف لیکرت) به‌شرح زیر مورد وثوق گروه خبره قرار گرفت:

۱. تا چه میزان می‌توانید در انجام امور مربوط به شغل خود کارهای خلاقانه انجام دهید؟
۲. تا چه حد می‌توانید در زمینه کاری خود ایده‌های جدید پیشنهاد کنید؟
۳. تا چه حد سازمان از ایده‌های پیشنهادی شما استقبال می‌کند؟
٤. میزان پاداشی که برای ایده‌های خلاقانه و نوآورانه درنظر گرفته می‌شود چقدر است؟
٥. فضای حاکم بر ساختار مدیریتی تا چه اندازه خلاقیت را در شما به‌وجود می‌آورد؟
٦. میزان رضایت شما از وضعیت خلاقیت و نوآوری در سازمان چقدر است؟

جامعه آماری این پژوهش عبارت است از کارشناسان و کارشناسان مسئول شاغل در ٥ شرکت بزرگ دولتی که هر کدام بیش از ٥٠٠ نفر کارمند دارند. جامعه آماری در دسترس (شامل افرادی که در انجام امور محوله می‌توانند از خلاقیت خویش بهره ببرند، مانند اعضای تحقیق و توسعه) ۱۹۰ نفر بوده است؛ بنابراین، براساس جدول مورگان، ۱۲۳ نمونه آماری نیاز است. ۱٥۷ پرسش‌نامه میان این افراد توزیع شد و در پایان، ۱۲٤ پرسش‌نامه تکمیل و بازگشت داده شد (نرخ بازگشت ٧٩%).

پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری در سطح بسیار مطلوب قرار دارد. **جدول ۱** نشان‌دهنده پایایی پرسش‌نامه است و **جدول ۲** بیانگر روایی سازه است. به‌علاوه، میزان واریانس استخراج‌شده از گویه‌ها نیز در **جدول ۳** ارایه شده است.

جدول ۱- آماره‌های پایایی.

Table 1- Reliability statistics.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.962	0.961	6

جدول ۲- آزمون کی‌ام‌او و بارتلت.

Table 2- KMO and Bartlett's Test.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	917.608
	df	15
	Sig.	0.000

جدول ۳- واریانس‌های استخراج‌شده.

Table 3- Extracted variances.

Innovation	New Ideas	Welcoming	Award	Atmosphere	Satisfaction
0.831	0.894	0.879	0.574	0.826	0.860

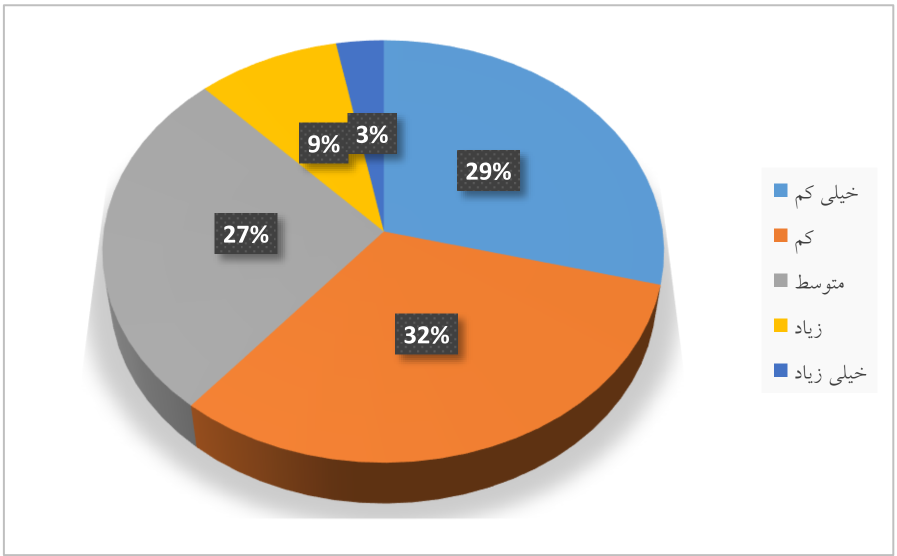
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه در **جدول ٤** نشان داده شده است.

جدول ۴- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی.
Table 4- Demographic characteristics.

شاخص‌ها	گویه‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	زن	24	19
	مرد	100	81
تحصیلات	کارشناسی	72	58
	کارشناسی ارشد	49	40
	دکتری	3	2
سن (سال)	کم‌تر از ۴۰	43	35
	۴۰ تا ۵۰	62	50
	۵۵ به بالا	19	15
سابقه (سال)	کم‌تر از ۱۵	42	34
	۱۵ تا ۲۵	56	45
	۲۵ به بالا	26	21

مطابق **جدول ٤**، اکثر افراد پاسخ‌دهنده مرد (٨١%)، دارای تحصیلات کارشناسی (٥٨%) و دارای سن بین ٤٠ تا ٥٥ سال (٥٠%) و دارای سابقه کار ١٥ تا ٢٥ سال (٤٥%) هستند. خلاصه پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در رابطه با پرسش‌های پژوهش در **شکل ١** تا **شکل ٦** ارایه شده است.

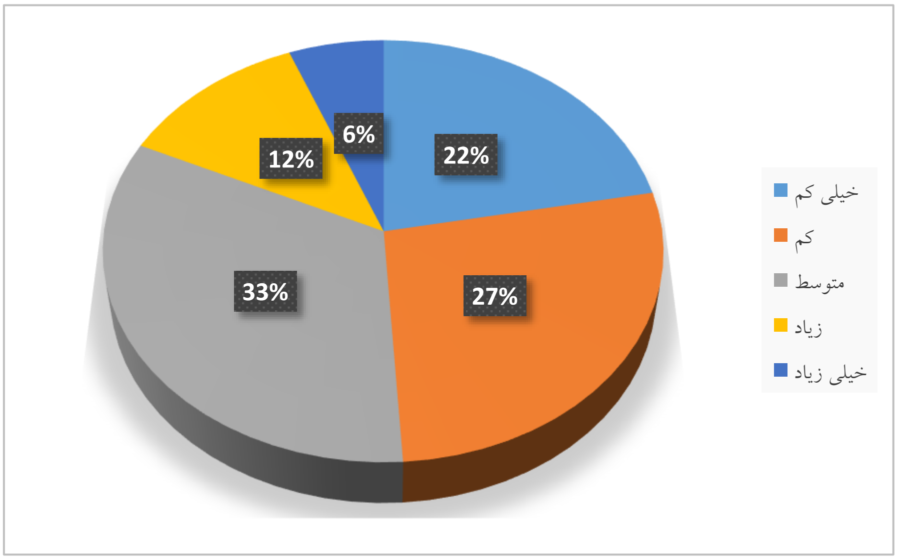
پرسش ۱: تا چه میزان می‌توانید در انجام امور مربوط به شغل‌تان کارهای خلاقانه انجام دهید؟



شکل ۱- پرسش ۱ (آزادی در انجام کارهای خلاقانه).
Figure 1- Question 1 (freedom to do creative work).

نتایج مربوط به پرسش نخست نگران‌کننده است. مطابق **شکل ١**، ٨٨% پاسخ‌دهندگان میزان آزادی عمل در انجام کارهای خلاقانه را متوسط و پایین‌تر ارزیابی کرده‌اند و تنها ١٢% آن‌ها (١٥ نفر که البته بیشتر در پست‌های بالاتر سازمانی مشغول به‌کار بوده‌اند) این شاخص را بالاتر از حد متوسط برآورد کرده‌اند.

پرسش ۲: تا چه حد می‌توانید در زمینه کاری خود ایده‌های جدید پیشنهاد کنید؟

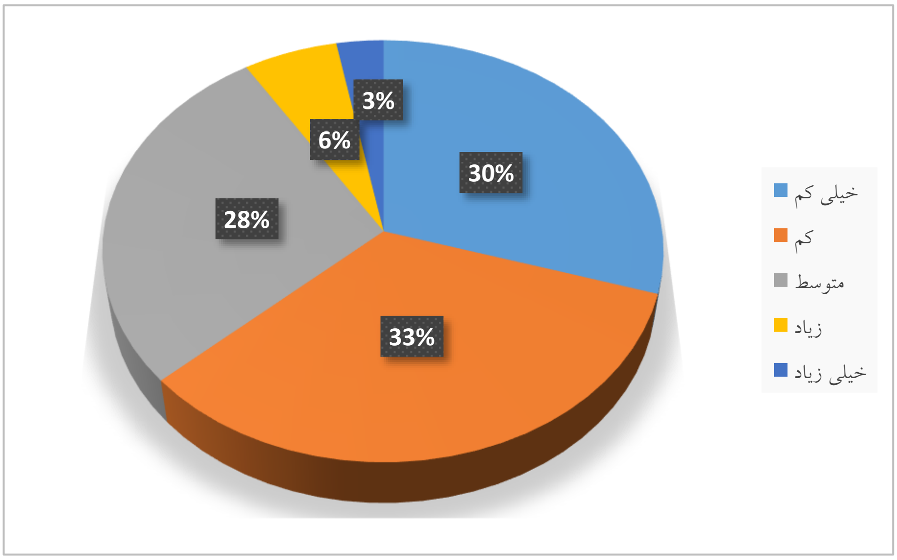


شکل ۲- پرسش ۲ (امکان پیشنهاد ایده‌های جدید).

Figure 2- Question 2 (possibility of proposing new ideas).

نتایج پرسش ۲ گرچه به‌اندازه پرسش پیشین نگران‌کننده نیست، بااین‌حال، نزدیک به نیمی از افراد (۴۹%) امکان پیشنهاد ایده‌های جدید را کمتر از میزان متوسط ارزیابی می‌کنند که با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری دارد. این در حالی است که یک‌سوم پاسخ‌گویان (۳۳%) این شاخص را در حد متوسط برآورد کرده‌اند.

پرسش ۳: تا چه حد سازمان از ایده‌های پیشنهادی شما استقبال می‌کند؟

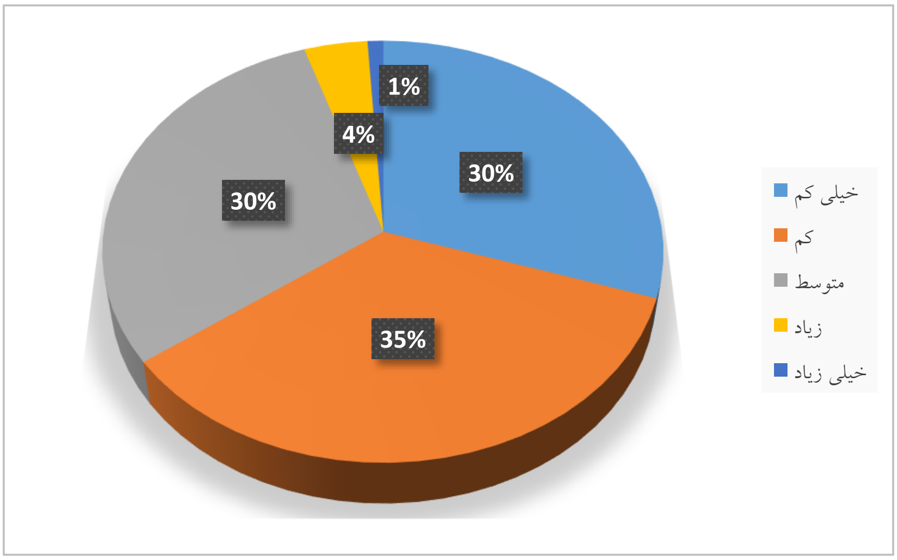


شکل ۳- پرسش ۳ (استقبال از ایده‌های نو).

Figure 3- Question 3 (reception of new ideas).

نتایج مربوط به پرسش ۳ نگران‌کننده‌تر از پرسش نخست است. مطابق **شکل ۳**، تنها کمتر از ۱۰% پاسخ‌دهندگان میزان استقبال سازمان از ایده‌های نو را در حد خوب و خیلی خوب ارزیابی کرده‌اند. این نتایج بیانگر آن است که در این سازمان‌ها، اگرچه افراد امکان ارایه پیشنهادهای خلاقانه و نوآورانه را تا حدی دارا هستند اما، میزان به عمل رساندن این ایده‌ها از سوی سازمان در وضعیت سوال‌برانگیزی قرار دارد.

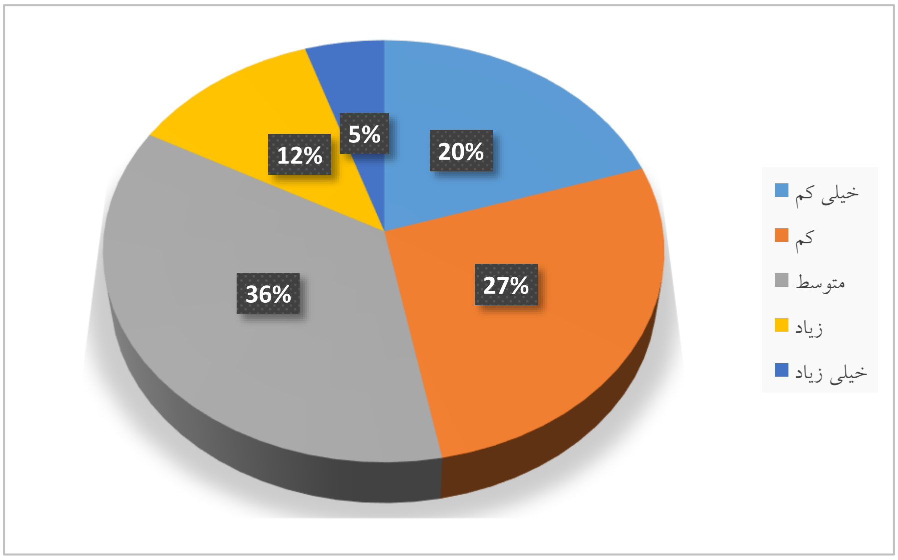
پرسش ٤: میزان پاداشی که برای ایده‌های خلاقانه و نوآورانه درنظر گرفته می‌شود چقدر است؟



شکل ۴- پرسش ۴ (پاداش برای خلاقیت و نوآوری).
Figure 4- Question 4 (reward for creativity and innovation).

نتایج مربوط به پرسش ٤ نزدیک به پسش پیشین است؛ این نزدیکی آمار ممکن است به‌دلیل قرابت دو پرسش باشد. مطابق **شکل ٤**، تنها ٥% از افراد میزان پاداش به خلاقیت و نوآوری را در حد مطلوب ارزیابی می‌کنند. نکته قابل توجه این است که در هیچ‌یک از سازمان‌های بررسی‌شده، رویه استاندارد و مشخصی برای ارایه پاداش به خلاقیت و نوآوری کارکنان درنظر گرفته نشده است.

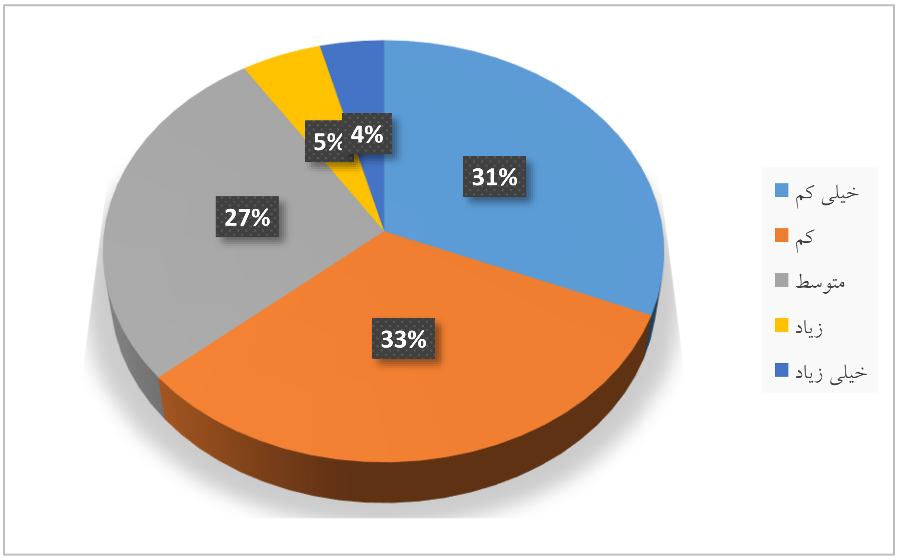
پرسش ٥: فضای حاکم بر ساختار مدیریتی تا چه اندازه خلاقیت را در شما به‌وجود می‌آورد؟



شکل ۵- پرسش ۵ (ایجاد فضای خلاقیت).
Figure 5- Question 5 (creating creativity atmosphere).

نتایج مربوط به پرسش ٥، با اندکی تسامح، می‌تواند نشان‌دهنده یک نکته باشد؛ مطابق **شکل ٥**، ساختار مدیریتی تنها شاخصی است که کم‌تر از نیمی از مشارکت‌کنندگان (٤٧%) آن را در وضعیت نامطلوب ارزیابی کرده‌اند؛ هرچند که تنها ١٧% افراد آن را مطلوب دانسته‌اند. بر این اساس، شاید بتوان این نکته را درنظر داشت که ساختار این سازمان‌ها بیش از مدیران‌شان مانع جدی برای خلاقیت و نوآوری کارکنان ایجاد می‌کنند.

پرسش ٦: میزان رضایت شما از وضعیت خلاقیت و نوآوری در سازمان چقدر است؟



شکل ۶- پرسش ۶ (رضایت از وضعیت).

Figure 6- Question 6 (satisfaction with the situation).

نتایج مربوط به پرسش ٦ بیانگر آن است که کمتر از ١٠% افراد این شاخص را در سطح مطلوب ارزیابی می‌کنند. به‌نظر می‌رسد کارکنان در خود ظرفیت‌های بالاتری برای خلاقیت و نوآوری می‌بینند که به‌خاطر موانع سازمانی امکان بروز آن را ندارند. لازم به ذکر است در مورد نتایج حاصل از این پرسش ممکن است سوگیری به‌وجود آمده باشد؛ با توجه به این‌که پرسش حاضر، پس از پرسش‌های آزادی در ایده‌پردازی، امکان ارایه پیشنهاد، میزان استقبال از ایده‌ها، میزان پاداش و ساختار مدیریتی، به‌عنوان آخرین پرسش مطرح شده است، ممکن است با جابه‌جایی آن (به‌طور مثال به‌عنوان پرسش نخست)، نتایج دست‌خوش تغییر شود.

۴- نتیجه‌گیری

توجه به "سرمایه فکری" به‌عنوان منبع با ارزش خلاقیت و نوآوری مورد توافق صاحب‌نظران است [9]. سازمان‌ها، با سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی، به‌دنبال کسب مزیت رقابتی هستند؛ این امر، موجب افزایش توجه به حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها می‌شود [4]. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است و هرچه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد [35]. بر این اساس، سازمان‌ها در سراسر جهان نگاهی ویژه به منابع انسانی دارند و چگونگی به حداکثر رساندن پتانسیل تمامی کارکنان ازجمله مباحث اساسی در بین متخصصان منابع انسانی است [36]. اغلب شرکت‌های دارای عملکرد برتر در عرصه رقابت با سایر کشورها، بخش عمده موفقیت خود را مدیون فعالیت‌های نوآورانه می‌دانند [10]. در سازمان‌ها، خلاقیت و نوآوری نه‌تنها نیازی برای رقابت بلکه، عاملی حیاتی برای بقای سازمان است [11]. منابع انسانی به‌طور استراتژیک از اهمیت حیاتی برای سازمان و مدیریت برخوردار است و باید به‌گونه‌ای متفاوت مدیریت شود. نیروی انسانی را هم می‌توان به‌عنوان یک عامل کمیاب، ارزشمند و غیرقابل جایگزین جهت توسعه و تقویت تفسیر کرد و هم به‌عنوان یک عامل تولید بی‌روح، با منابع سرمایه‌ای و فیزیکی جهت بهره‌برداری شدید تا سرحد ممکن و رها کردن در زمانی که مفید نباشد [14]. در حالی‌که ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه یکی از فعالیت‌های تحول‌ساز در سازمان است [20]، چنین بستری در سازمان‌های (به‌ویژه در ابعاد بزرگ) دولتی ایران مهیا نیست. برای تبیین وضعیت موجود در این پژوهش، ما از استعاره بهره بردیم.

در نوشته‌های زیادی از اهمیت و کاربردهای استعاره در دانش اجتماعی صحبت به‌میان آمده است [37]؛ از چگونگی استفاده از استعاره برای ارتقای درک معلمان از نقش و مسئولیت‌هایشان [38] تا کاربرد استعاره در سیستم‌های اطلاعاتی سازمان [39] و شناخت توسعه سیستم‌های اطلاعاتی [40]. استعاره ابزار مفیدی برای شناخت و درک سازمان است که می‌توان به کمک آن سازمان را به‌طوری دقیق‌تر خواند. درست است که بیان برخی واقعیات نیاز به استفاده از استعاره ندارند اما، از آن‌جاکه استعاره ابزاری ارزشمند برای تفکر بوده و شناخت را جامع‌تر و درک را عمیق‌تر می‌کند، نگارندگان مقاله تصمیم به استفاده از استعاره برای بیان وضعیت کنونی ساختار و مدیریت در سازمان‌های بزرگ دولتی گرفتند. استعاره معرفی‌شده در این پژوهش استعاره تخت پروکستس بود. پروکروستس همه افرادی را که به بهانه مهمان‌نوازی به خانه می‌برد به‌اندازه تختش در می‌آورد؛ زیرا معتقد بود تنها کسانی درست هستند که دقیقا به‌اندازه تخت او باشند.

نگاهی به وضعیت امروزی کارکنان در سازمان‌های بزرگ دولتی کشور نشان می‌دهد که تخت پروکروستس امروز تبدیل به میزکار در سازمان شده است.

نگاهی اجمالی به نتایج این پژوهش که در میان ۱۲۴ نفر از کارشناسان و کارشناسان مسئول ۵ شرکت بزرگ دولتی (با بیش از ۵۰۰ نفر کارمند) انجام گرفت، ادعای ما را به‌خوبی نشان می‌دهد؛ به‌طوری‌که در پاسخ به پرسش ۱، تنها ۱۲% از مشارکت‌کنندگان میزان آزادی عمل در بیان ایده‌های خلاقانه را در سطح مطلوب ارزیابی کردند؛ در پاسخ به پرسش ۲، ۱۸% افراد شاخص امکان ایده‌پردازی را در شرایط مطلوب برآورد نمودند؛ در پاسخ به پرسش ۳، تنها کم‌تر از ۱۰% افراد معتقد به استقبال سازمان از ایده‌های خلاقانه و نوآورانه بودند؛ در پاسخ به پرسش ٤، آمار قابل توجه مطلوبیت ۵% در مورد پاداش به ایده‌های نو حاصل شد؛ در پاسخ به پرسش ۵، فقط ۱۷% از پاسخ‌دهندگان ساختار مدیریتی را حامی خلاقیت و نوآوری دانستند؛ و در نهایت، در پاسخ به پرسش ٦، میزان رضایت از شرایط موجود (در سطح مطلوب) عدد سوال‌برانگیز ۹% را نشان داد. این آمار و ارقام ناامیدکننده زنگ خطری است برای مدیران سازمان‌های بزرگ دولتی در کشور تا بدانند نتایج مایوس‌کننده‌ای در انتظار سازمان‌های مطبوع‌شان است. کمااین‌که وضعیت امروزی بسیاری از این‌دست سازمان‌ها امیدوارکننده نیست و همین موضوع مورد بحث در این پژوهش می‌تواند یکی از اصلی‌ترین دلایل آن باشد.

سازمان‌های بزرگ دولتی در ایران، هم‌چون پروکروستس، فردی را مناسب سازمان خود می‌دانند که درست به‌اندازه مدنظر آن‌ها باشد، نه کم‌تر از آن‌چه لازم است بداند و نه بیشتر از آن‌چه احتیاج است خرج سازمان کند. کسانی که دانش و تجربه کم‌تری نسبت به آن‌چه سازمان نیاز دارد داشته باشند (با دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت در بدو ورود که عموما آموزش‌های غیررسمی است که توسط همکاران یا سرپرستان بخش داده می‌شود) به‌اندازه میز سازمان در می‌آیند و مشغول به‌کار می‌شوند. اما، قسمت نگران‌کننده موضوع درجایی است که افرادی با دانش و تجربه بیشتری نسبت به آن‌چه که سازمان بدان احتیاج دارد وارد سازمان می‌شوند؛ به‌طور معمول، تمام این افراد آمادگی در اختیار گذاشتن دانش، اطلاعات و تجربه خود را به دیگران ندارند و نیاز است تا بستر و محیطی در سازمان پدید آید که این افراد را به سمت تسهیم اطلاعات سوق دهد. با این وجود، متاسفانه، نه تنها این اتفاق نمی‌افتد بلکه، وجود فضای ساکن و جوی که حمایتی از خلاقیت نمی‌کند، باعث می‌شود خلاقیت این افراد برای تمام دوران کاری خاموش و یا سرکوب شود. چنین وضعیتی می‌تواند نتایج کلیدی منفی‌ای را به‌وجود آورد؛ ازجمله، کاهش یا حتی از بین‌رفتن کامل اعتماد به‌نفس نزد کارکنان، احساس عدم رضایت شغلی نزد کارکنانی که دانش و مهارت بیشتری نسبت به آن‌چه سازمان از آن‌ها طلب می‌کنند دارند، ایجاد مانعی بزرگ در مسیر پیشرفت و افزایش بهره‌وری کارکنان و مواردی از این‌دست. با این وصف، نتیجه منفی مهمی که بیش از همه مورد توجه نویسندگان قرار گرفته است از بین‌رفتن عنصر کلیدی و مهم خلاقیت است. باید توجه داشت که محیط، به‌عنوان جایی که خلاقیت درآن شکل می‌گیرد، بر عملکرد خلاقیت موثر است [41]. به‌عبارت دیگر، وجود محیط حمایتی در بسترسازی فعالیت‌های خلاقانه موثر است [42]. بااین‌حال، محیط سازمان‌های بزرگ دولتی در ایران نه تنها به بروز و افزایش خلاقیت کمک نمی‌کند بلکه، مانعی اساسی در راه دست‌یابی به آن نیز هست؛ بنابراین، به‌نظر می‌رسد تغییر در ساختار سازمانی و سبک مدیریتی و ایجاد فضای حمایتی از خلاقیت و نوآوری برای سازمان‌های بزرگ دولتی در کشور امری ضروری است.

ایده پژوهش حاضر می‌تواند از سوی سایر پژوهش‌گران توسعه داده شود. بررسی وضع موجود در سازمان‌های دولتی با اندازه کوچک و متوسط و مقایسه نتایج آن با پژوهش حاضر می‌تواند نکات قابل‌توجهی به‌همراه داشته باشد. هم‌چنین، بررسی شرکت‌های خصوصی–دولتی نظیر ایران‌خودرو، سایپا و غیره نیز می‌تواند دربردارنده نکات قابل‌توجهی باشد. به‌علاوه، بررسی چرایی شکل‌گیری تخت پروکروستس در این سازمان‌ها، عواملی که بر آن‌ها تاثیرگذار هستند و نیز عواملی که از آن‌ها تاثیر می‌پذیرند خالی از لطف نخواهد بود. در نهایت، باید توجه داشت که در تعمیم نتایج این پژوهش به تمام سازمان‌های بزرگ دولتی محدودیت وجود دارد. بررسی موضوع مورد بحث در سایر سازمان‌های بزرگ دولتی و مقایسه نتایج می‌تواند در پژوهش‌های آتی مدنظر قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از مجموعه گروه پژوهشی مدل‌سازی سیستم‌های هوشمند صنعتی به‌واسطه حمایت‌هاشان سپاس‌گذاریم.

تعارض با منافع

هیچ‌گونه تضادی در منافع در مورد انتشار این نسخه وجود ندارد، همه نویسندگان، نسخه نهایی ارسال‌شده را مشاهده و تأیید کرده‌اند. نویسندگان تضمین می‌کنند که مقاله، اثر اصلی آن‌ها بوده، پیش‌تر چاپ نشده و در حال حاضر، تحت انتشار نمی‌باشد.

منابع

[1] Ahmed, U., Kura, K. M., Umrani, W. A., & Pahi, M. H. (2020). Modelling the Link Between Developmental Human Resource Practices and Work Engagement: The Moderation Role of Service Climate. *Global business review*, *21*(1), 31–53. DOI:10.1177/0972150919837813

[2] Soltanifar, M., & Heidariyeh, S. A. (2020). Employee performance evaluation using a new preferential voting process. *Innovation management and operational strategies*, *1*(3), 202–220. (**In Persian**). https://www.journal-imos.ir/article_119936_470a6a1d78849c7a7dec38252a1a9927.pdf?lang=en

[3] Seyednaghavi, M., Ghorbanizadeh, V., Hoseinpour, D., & Nedaei, A. (2021). Model of Strategic Human Resource development (case study: governmental research organizations). *Management research in iran*, *25*(2), 126–149. (**In Persian**). https://mri.modares.ac.ir/article_559_00dd465b3e2615ce5af0985575a40c48.pdf?lang=en

[4] Rafati Alashti, K., & Seyyed Naqvi, M. A. (2022). Pattern presentation and conceptual framework of human resource development based on human resource practices in High Reliability Organizations (HROS). *Journal of research in human resources management*, *14*(3), 11–62. (**In Persian**). https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207421_fb07fa882cb467cb0dec74828f84032e.pdf

[5] Khakivatan, N., Abbasian, H., Navehebrahim, A., & Arasteh, H. R. (2021). Study the agility of Human Resources in the education. *Journal of school administration*, *9*(1), 71–97. (**In Persian**). https://jsa.uok.ac.ir/article_61862_07b964ab7bd01e184d2a1be6e013c844.pdf

[6] Shakeri, E., Dehghanan, H., Khashei, V., & Taghavifard, M. T. (2021). Cognitive analysis of managers' mental models in human resource risk management to improve organizational performance via zaltman metaphor elicitation technique. *The Journal of Productivity management*, *15*(2 (57) summer), 23–49. (**In Persian**). https://jpm.tabriz.iau.ir/article_682090_29458643b24122c52e84153372303359.pdf?lang=en

[7] solgi, Z., vahdati, H., mousavi, S. N., & Nazarpoori, A. H. (2021). Designing a model of lean human resource excellence; Basis for measuring the lean degree of human resources in the public sector. *Management research in iran*, *25*(1), 74–93. (**In Persian**). https://mri.modares.ac.ir/article_547_15a0f6e341253a6c1b9ec863c04c5d05.pdf?lang=en

[8] Abedini, M., Mirsapasi, N., & Haghshenas, F. (2019). The role of Human Resource management in promoting organizational social capital: based on future study approach. *Future study management*, *29*(115), 67–72. (**In Persian**). https://jmfr.srbiau.ac.ir/article_13680_f2444432673ebc5868009e1d88f3e7cf.pdf?lang=en

[9] Mostafazadeh, N., Keyhan, J., Hasani, M., & Sameri, M. (2022). Analyzing the dimensions of knowledge-based management and examining its relation with staff creativity and innovation in Islamic Azad university. *Journal of training and improvement of human resources*, *5*, 1–17. (**In Persian**). https://journals.iau.ir/article_690916_02d494952e9b5bb863286cfa5c7e7229.pdf

[10] Khamseh, A. (2021). The impact of entrepreneurship, R&D internal capabilities and R&D external collaboration on innovation performance in MAPNA Industrial Group. *Innovation management & operational strategies*, *2*(4), 366-384. (**In Persian**). https://www.journal-imos.ir/article_139789_95db6a87a96639b2d5844b2975ec231f.pdf

[11] Akbari, S., & Malmir, A. (2021). Analysis of the impact of environmental characteristics, social support and adequacy of organizational resources on employee creativity. *Journal of training and improvement of human resources*, *2*(2), 34–48. (**In Persian**). https://jtihr.lamerd.iau.ir/article_688401_10298c99fd5ea5a338b1f84b5fe4ff59.pdf?lang=en

[12] Ahmed, U., Shah, S. A., Qureshi, M. A., Shah, M. H., & Khuwaja, F. M. (2018). Nurturing innovation performance through corporate entrepreneurship: the moderation of employee engagement. *Studies in business and economics*, *13*(2), 20–30. DOI:10.2478/sbe-2018-0017

[13] Burcharth, A., Præst Knudsen, M., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business process management journal*, *23*(6), 1245–1269. DOI:10.1108/BPMJ-10-2016-0209

[14] Kiani, E., Rangriz, H., & Ahmadi, K. (2022). Designing a model to explain sustainable Human Resource management in iranian government organizations (sociological approach). *Political sociology of iran*, *5*(7), 178–201. (**In Persian**). https://jou.spsiran.ir/article_155614_1e9e1c1b5a1ef96617d6b4b08103f8a3.pdf?lang=en

[15] Manistitya, M., & Fongsuwan, W. (2015). Human resource management, job satisfaction and employee commitment affecting information technology staff turnover intention: A structural equation model. *Research journal of business management*, *9*(1), 157–172. DOI:10.3923/rjbm.2015.157.172

[16] Gu, Y., Wu, Y., Liu, J., Xu, M., & Zuo, T. (2020). Ecological civilization and government administrative system reform in China. *Resources, conservation and recycling*, *155*, 104654. DOI:10.1016/j.resconrec.2019.104654

[17] Zaraatkar, S., Farjad, H. R., & Naghghashzadeh, S. (2020). Exploration of the challenges of Human Resource management in the public sector and their effects on productivity. *Human resources*, *12*(3), 197–224. (**In Persian**). https://ensani.ir/file/download/article/1613455007-10007-42-6.pdf

[18] Emamzade, D., Memarzadehtehran, G., Hamidi, N., & Mehrabi, J. (2022). Designing a human resource management model for agile future organizations in the Iranian administrative system. *Journal of iran futures studies*, *7*(1), 241–270. (**In Persian**). https://journals.ikiu.ac.ir/article_2768_f8af8f45532fc8d083d2e90c765f80b8.pdf

[19] Salehi-Kordabadi, S., Godarzvand Chegini, M., Ismaeilpoor, S., & Zad-Dousti, F. (2021). Human resource management activities and organizational commitment among the engineers and technical technicians of the electricity company. *Innovation management and operational strategies*, *2*(1), 79-95. (**In Persian**). https://www.journal-imos.ir/article_129728_afb3ed6a4d58121f74d3ec94145fec5f.pdf

[20] Farahmand, R., Salajeghe, S., Pourkiani, M., & Sayadi, S. (2021). Identifying and explaining the factors hindering the implementation of the administrative reform in HR: a study on Kerman executive organizations. *Iranian journal of management sciences*, *16*(63), 161–184. (**In Persian**). http://journal.iams.ir/article_361_09b311796b2f65a6482c5118ad9dfa91.pdf?lang=en

[21] Mousakhani, M., Saghafi, F., Hasanzade, M., & Sadeghi, M. E. (2020). Presenting a policy framework for high technologies, using Identification of factors affecting the development of a technological innovation system with meta-synthesis. *Journal of decisions and operations research*, *5*(1), 13–27. (**In Persian**). http://www.journal-dmor.ir/article_107426_1d776abee04a6db1ae2a289af73e3320.pdf

[22] Sorourkhah, A., Azar, A., Babaie-Kafaki, S., Shafiei-Nikabadi, M., & Author, C. (2018). Using weighted-robustness analysis in strategy selection (case study: saipa automotive research and innovation center). *Industrial management journal*, *9*(4), 665–690. (**In Persian**). https://imj.ut.ac.ir/article_66391_8f3bfa851d53ca8958377d034c93602b.pdf?lang=en

[23] Sullivan, T. J. (2004). The viability of using various system theories to describe organisational change. *Journal of educational administration*, *42*(1), 43–54. DOI:10.1108/09578230410517468

[24] Akin, G., & Palmer, I. (2000). Putting metaphors to work for change in organizations. *Organizational dynamics*, *28*(3), 67–79. DOI:10.1016/s0090-2616(00)88450-8

[25] Manning, P. K. (1979). Metaphors of the field: varieties of organizational discourse. *Administrative science quarterly*, *24*(4), 660. DOI:10.2307/2392371

[26] Jensen, D. (2006). Metaphors as a bridge to understanding educational and social contexts. *International journal of qualitative methods*, *5*(1), 36–54. DOI:10.1177/160940690600500104

[27] Gibbs, R. W. (1992). Categorization and metaphor understanding. *Psychological review*, *99*(3), 572–577. DOI:10.1037/0033-295X.99.3.572

[28] Frost, P. J. (1985). *Organizational culture*. Sage Publications Beverly Hills.

[29] Tsoukas, H. (1991). The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review*, *16*(3), 566–585. DOI:10.5465/amr.1991.4279478

[30] Halliwell, S. (1998). *Aristotle's poetics*. University of Chicago Press.

[31] Morgan, G. (1986). *Images of organization*. SAGE Publications.

[32] Hatch, M. J., & Cunlife, A. L. (2013). Organizational theory. In *Modern, symbolic and post-modern perspectives* (Vol. 26). Oxford University Press.

[33] Morgan, G. (1998). *Images of organization*. SAGE Publication. https://books.google.co.uk/books/about/Images_of_Organization.html?id=l3fG7pIE3i8C&pgis=1

[34] Siculus, D. (1963). *The library of history* (Vol. 1963). Harvard University Press.

[35] Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of management development*, *36*(8), 986–990. DOI:10.1108/JMD-12-2016-0267

[36] Salehi-KordAbadi, S., Daneshfard, K., Mirsepasi, N., & Goudarzvand-Chegini, M. (2021). The designing of planning, recruitment, select and redundancy of human resource in civil service management act. *Management research in Iran*, *23*(1), 25–47. (**In Persian**). https://mri.modares.ac.ir/article_485_472aa6656695137643ecdaa1257da5a4.pdf?lang=en

[37] Lissack, M. R. (1999). Complexity: the science, its vocabulary, and its relation to organizations. *Emergence*, *1*(1), 110–126. DOI:10.1207/s15327000em0101_7

[38] Clarken, R. H. (1997). *Five metaphors for educators*. https://eric.ed.gov/?id=ED407408

[39] Walsham, G. (1991). Organizational metaphors and information systems research. *European journal of information systems*, *1*(2), 83–94. DOI:10.1057/ejis.1991.16

[40] Kendall, J. E., & Kendall, K. E. (1993). Metaphors and methodologies: living beyond the systems machine. *MIS quarterly: management information systems*, *17*(2), 149–168. DOI:10.2307/249799

[41] Malaga, R. A. (2000). Effect of stimulus modes and associative distance in individual creativity support systems. *Decision support systems*, *29*(2), 125–141. DOI:10.1016/S0167-9236(00)00067-1

[42] Beir, J. R. (1995). Managing creatives. *Vital speeches of the day*, *61*(16), 501–506.